22/02/2020

Exigences

ISO 9001:2015

Préparé par: ing. Ayman Chabbah

Introduction à la norme ISO 9001: 2015

Qu'est-ce qu' ISO 9001 ?

ISO: (Organisation internationale de normalisation): une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

Mission: Etude et élaboration des normes

ISO 9001: norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et les organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients.

- ISO 9001:2015 repose sur le concept d'amélioration continue
- Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la **certification** (mais ce n'est pas une obligation).
- Toute organisation, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser.
- Plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001:2015.

Révision des normes ISO ?

La révision des normes ISO des systèmes de management (qualité, sécurité, environnement…) se fait par les comités ISO/CEI tous les **cinq (05) ans**.

Fait générateur de la révision de la norme ISO 9001

Enquête:

Une enquête mondiale a été menée par l'ISO en octobre 2010 pour recueillir les avis des utilisateurs de la norme ISO 9001

- ✓ les bénéfices de la norme
- ✓ les difficultés de sa mise en œuvre
- ✓Les modalités d'intégration avec d'autres normes

12000 Utilisateurs représentant 122 pays ont répondu à l'enquête.

Résultat de l'enquête:

Plus que 90% affirment que l'ISO9001 est toujours d'actualité.
Plus que 65% d'entre eux aimeraient apporter des améliorations tenant compte de nouveaux concepts:

- ✓ gestion de ressources
- ✓ management des risques
- ✓ outils d'auto-évaluation
- ✓ planification stratégique
- ✓ résolution systématique des problèmes
- ✓ innovation

Les organisations ont largement fait évoluer leurs pratiques de management dans un contexte économique et concurrentiel

- C'est pour répondre à la demande de l'ensemble de ces acteurs que la norme ISO 9001 a évolué en 2015.

- Une nouvelle version de cette norme, ISO 9001:2015, vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente (ISO 9001:2008).

Quels avantages présente la nouvelle version ?

- Intégration d'une **approche risque**.
- Réflexion sur les missions d'un organisme, les **enjeux et parties intéressées** du SMQ.
- Confirmation de **l'approche processus**
- Approche alternative de la gestion documentaire au profit **d'informations documentées**.
- Mise en cohérence de la maîtrise des produits et services fournis par des **prestataires externes**.
- Intégration du terme « **service** » en complément du terme « **produit** »
- Insistance sur la gestion des **compétences** et des **connaissances**.
- Affirmation des notions de résultats, d'**amélioration** et d'efficacité.

ISO 9001 : 2015

Même objectif: démontrer l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables et accroître la satisfaction des clients

Structure: (structure de niveau supérieur HLS). basée sur 3 concepts fondamentaux que sont: - l'approche processus,
- l'amélioration continue
- les risques

LA STRUCTURE HLS – High Level Structure

- L'intégration du système de management dans les processus métier ;
- Approche du management des risques ;
- Résultat basé sur l'approche du cycle de vie ;
- La performance durable est augmentée en mettant en évidence une compréhension globale du contexte de l'entreprise et une identification des attentes des parties prenantes ;
- Approche systématique de la gestion du changement.

LA STRUCTURE HLS – High Level Structure

- Les principaux objectifs du cadre commun sont la normalisation pour plus d'efficacité dans l'élaboration des normes (notamment pour les comités techniques de l'ISO), et le renforcement de l'alignement et de la compatibilité des normes.

- Ainsi, toutes les normes ISO doivent comprendre la structure HLS, avec 10 chapitres principaux et sous-chapitres, le texte de base identique pour ces chapitres communs, les termes courants et les définitions de base. Chaque norme de système de management ajoutera à la structure HLS les exigences spécifiques nécessaires.

LA STRUCTURE HLS – High Level Structure

- **L'intégration du système de management dans les processus métier**:
  - Quand on décrit un processus métier, il ne faut pas oublier qu'on a un système de management qui n'est pas décorrélé . C'est à l'intérieur des processus métier que le système de management est intégré. Les processus métier sont élaborés avec les processus qualité de l'entreprise. On n'a pas d'un coté ceux qui travaillent et ceux qui font de la qualité. C'est quelque chose qui n'est plus à coté mais qui est imbriqué.

- **Approche du management des risques**

LA STRUCTURE HLS – High Level Structure

- **Résultat basé sur l'approche du cycle de vie** :

  - Le cycle de vie comprend l'ensemble des étapes de la conception à la valorisation (du premier jour de conception, fabrication, exploitation, disparition, recyclage).

  - On demande à l'entreprise de calculer son résultat en tenant compte de l'ensemble des coûts et processus de la conception au recyclage. Coûts directs et indirects. (ex : le coût de pollution d'un camion).

LA STRUCTURE HLS – High Level Structure

- **La performance durable est augmentée en mettant en évidence une compréhension globale du contexte de l'entreprise et une identification des attentes des parties prenantes** :

- Performance durable (résultat mesurable): les actions qui sont menées dans le cadre de la qualité sont des actions de long terme qui permettent d'obtenir des résultats durables.

- Dans cette configuration là, l'entreprise crée de la performance avec l'ensemble de ses parties intéressées qui ont un impact direct sur le niveau de qualité soit parce qu'elles participent directement à l'élaboration du produit soit parce qu'elles expriment leurs besoins quand au niveau de performance attendu.

LA STRUCTURE HLS – High Level Structure

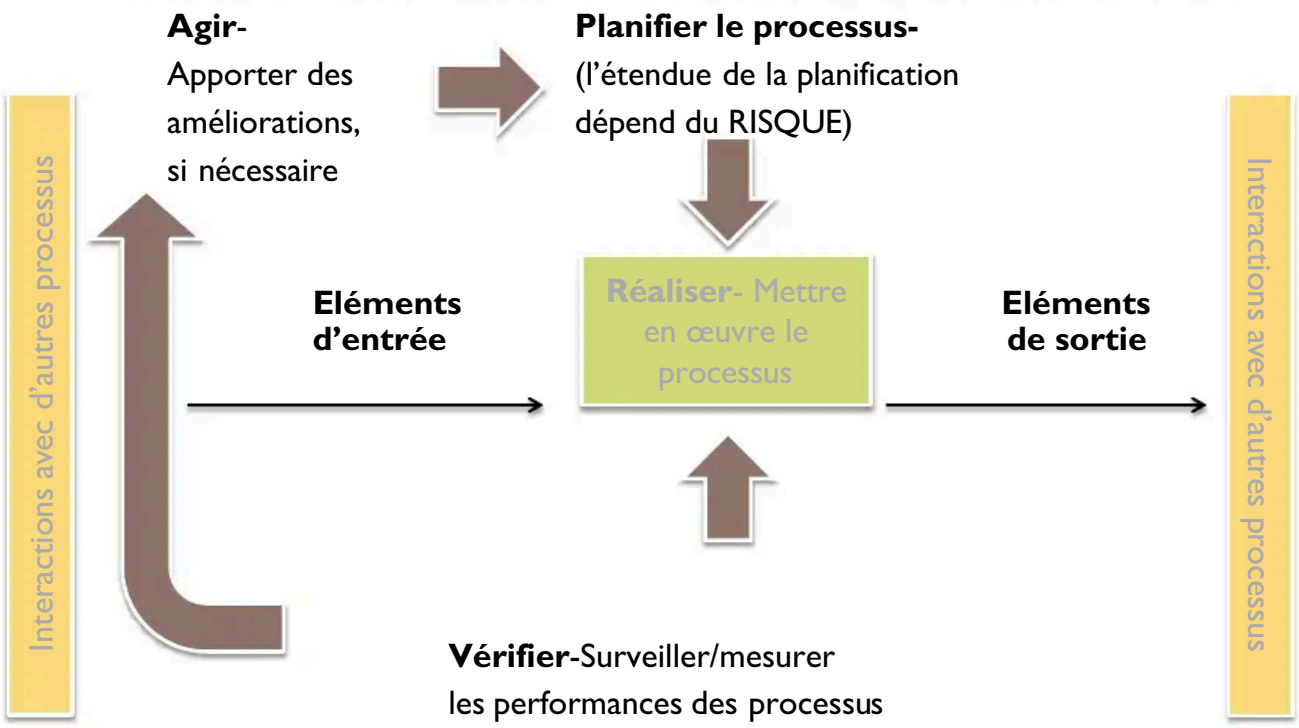
- **Approche systématique de la gestion du changement:**

- L'entreprise pour être performante et le rester doit prendre en compte l'ensemble des changements inhérents à son environnement quelles qu'en soit sa nature et ses parties intéressées.

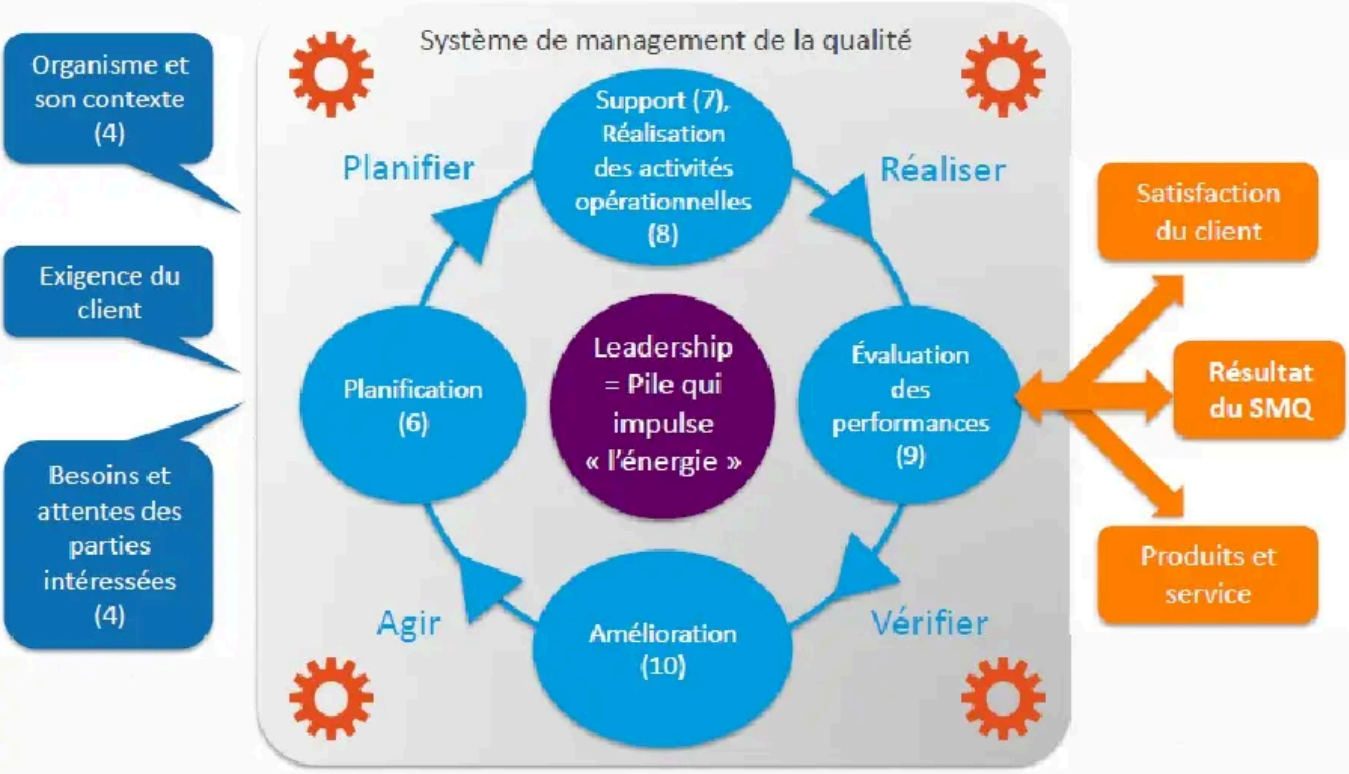
Quelle est la structure d'ISO 9001:2015?

- Articles 0 à 3 – Introduction et domaine d'application de la norme
- Article 4 –Contexte de l'organisme
- Article 5 – Leadership
- Article 6 – Planification
- Article 7 – Support
- Article 8 – Réalisation des activités opérationnelles
- Article 9 – Evaluation des performances
- Article 10 – Amélioration

LA ROUE DE DEMING



Système de management de la qualité



Système de management de la qualité

- 1 . Domaine d'application
- 2. Références normatives
- 3. Termes et définitions
- 4. Contexte de l'organisme
- 5. Leadership
- 6. Planification
- 7. Support
- 8. Réalisation des activités
- opérationnelles
- 9. Évaluation des performances
- 10. Amélioration

Plan : Déterminer
- Les objectifs
- Les ressources

Do:
Mettre en œuvre ce qui a été planifié

Check: Mesurer et surveiller
- Processus
- Produits et services

Act:
Amélioration de la Performance des processus

L'APPROCHE RISQUE

Chapitre 3

L'APPROCHE RISQUE

Définition

Le risque est l'effet d'incertitude sur un résultat escompté.

- Un certain niveau d'exposition aux risques est inévitable si l'on souhaite remplir les objectifs que l'on s'est fixés.
- Outil de pilotage et d'aide à la décision stratégique
- Outil qui permet des innovations mesurées introduites régulièrement et accompagnées des changements organisationnels correspondants

L'APPROCHE RISQUE

- La version 2015 intègre l'approche risque dans les exigences relatives à l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration continue du SMQ.

L'APPROCHE RISQUE

Différentes méthodologies existent pour identifier les risques.

➔l'AMDEC, l'Ishikawa, le diagramme en arbre, le brainstorming (voir cours qualité)…

L'APPROCHE RISQUE

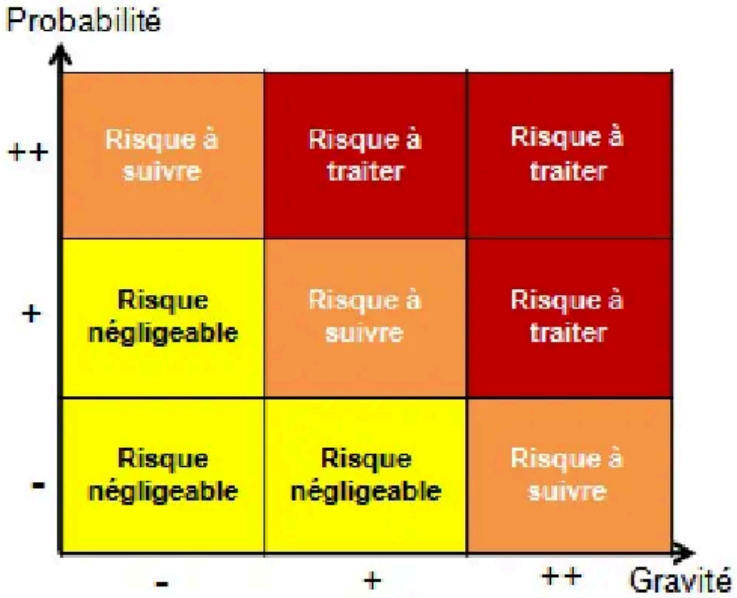
- Une fois les risques identifiés selon les modalités définies préalablement, on va classer ses risques selon des critères de gravité/criticité et de probabilité.

- A chaque risque identifié, on attribue un niveau de gravité/criticité sur une échelle de 1 à 4 (ordonnée/faible, moyenne, élevée, très élevée)

- A chaque risque identifié, on attribue un niveau de probabilité de 1 à 4 (abscisse/faible, moyenne, forte, très forte)

L'APPROCHE RISQUE

- Les coordonnées des risques sont ensuite positionnées selon la cartographie suivante:



L'APPROCHE RISQUE

- En fonction de leur position sur la cartographie, on définit les actions à mettre en œuvre : risque à traiter, risque à suivre, risque négligeable.

- **Cet outil permet donc de prioriser les actions en matière de gestion des risques.**

- Un plan d'action est ensuite à définir en fonction de ces résultats : des actions préventives de façon à limiter l'apparition d'aléas, mais également des actions curatives pour le cas où le risque deviendrait réalité.

L'APPROCHE RISQUE: EXEMPLE 1/2

- EXEMPLE

L'APPROCHE RISQUE: EXEMPLE 2/2

Gravité :	**Fréquence**
Niveau 5 : Catastrophique : > 6% d'EBE (excédent brut d'exploitation)	Niveau 5 :Très vraisemblable : 1 par mois
Niveau 4 : Préoccupant : entre 3% et 6% de l'EBE	Niveau 4 :Vraisemblable : 1 par trimestre
Niveau 3 : Significatif : entre 0,5 et 3% de l'EBE	Niveau 3 : Possible : 1 par semestre
Niveau 2 : Mineur : entre 0,1 et 0,5 % de l'EBE	Niveau 2 : rare : moins d'une fois par an
Niveau 1 : Négligeable : inférieur à 0,1% de l'EBE	Niveau 1 : exceptionnel : supérieur à un an

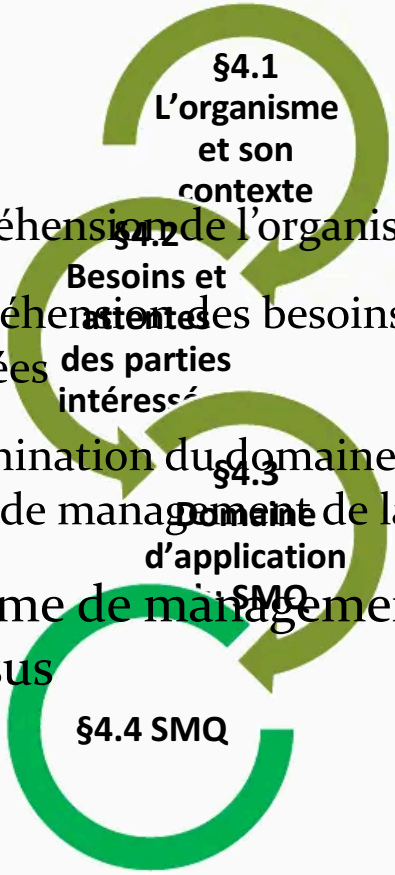
CONTEXTE DE L'ORGANISME (PLAN)

CHAPITRE 4

4. Contexte de l’organisme

4 Contexte de l'organisation

4. Contexte de l’organisme



4.1 Compréhension de l’organisation et son contexte

4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées

4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité

4.4 Système de management de la qualité et ses processus

4. Contexte de l'organisme

▪4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

▪L'organisme doit:

1-**Déterminer les enjeux externes et internes:**

▪1-**pertinents** par rapport à sa finalité et son orientation stratégique

▪2-**qui influent** sur sa capacité à obtenir le(s) résultat(s) attendu(s) du SMQ

2-**Surveiller et revoir les informations sur ces enjeux externes et internes**

▪**Exemple:**

▪**Note1: enjeux externe**: juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social, économique..etc.

▪**Note2: enjeux interne**: valeurs, culture, connaissances et performance de l'organisme

4. Contexte de l'organisme

▪**Qu'entend-on par mission, vision et stratégie d'entreprise ?**

4. Contexte de l'organisme

▪4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

▪Mission

▪La mission représente la **raison d'être** de votre propre entreprise. Comment souhaitez-vous que votre entreprise contribue à la société et à l'économie et surtout, qu'entendez-vous proposer à vos clients ?

4. Contexte de l'organisme

▪4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

▪Vision stratégique

▪Pour pouvoir définir votre stratégie d'entreprise, il vous faut d'abord énoncer votre **vision**.

▪Comment envisagez-vous votre entreprise dans 3 à 5 ans ? Une vision représente donc toujours un objectif mesurable et indique la direction à suivre par votre entreprise.

4. Contexte de l'organisme

4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

Stratégie

Votre stratégie d'entreprise détermine la manière dont vous réaliserez votre vision. Elle consiste à définir l'orientation de l'entreprise de manière à éviter d'entreprendre des actions présentant peu ou pas d'intérêt

4. Contexte de l'organisme

4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

British Airways

- Mission
  - Être la meilleure et la plus prospère des compagnies aériennes.
  - Construire la première alliance globale au monde, avec une présence sur tous les marchés majeurs
- Vision/intention Stratégique
  - Offrir une qualité de prestation inégalée, pour que British Airways soit toujours le premier choix des clients
- Stratégies
  - Maintenir notre position à l'avant-garde de la globalisation du transport aérien (…). A la fin 2030, environ 80% du transport aérien sera localisé dans 6 principaux marchés à travers le monde (…).
  - Maintenir la priorité de la qualité du service au client et du rapport qualité prix.

4. Contexte de l'organisme

▪4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

Le modèle PESTEL

4. Contexte de l'organisme

▪4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

Analyse SWOT/TOWS

	Forces	Faiblesses
Opportunités	Enjeu	Enjeu
Menaces	Enjeu	Enjeu

4. Contexte de l'organisme

4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

- L'organisme doit déterminer:

Les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du SMQ.

- impact, réel ou potentiel

Les exigences

- Aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables

ISO-9000:2015

Personne ou organisme qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

Surveiller et revoir les informations sur ces parties intéressées et leurs exigences.

4. Contexte de l'organisme

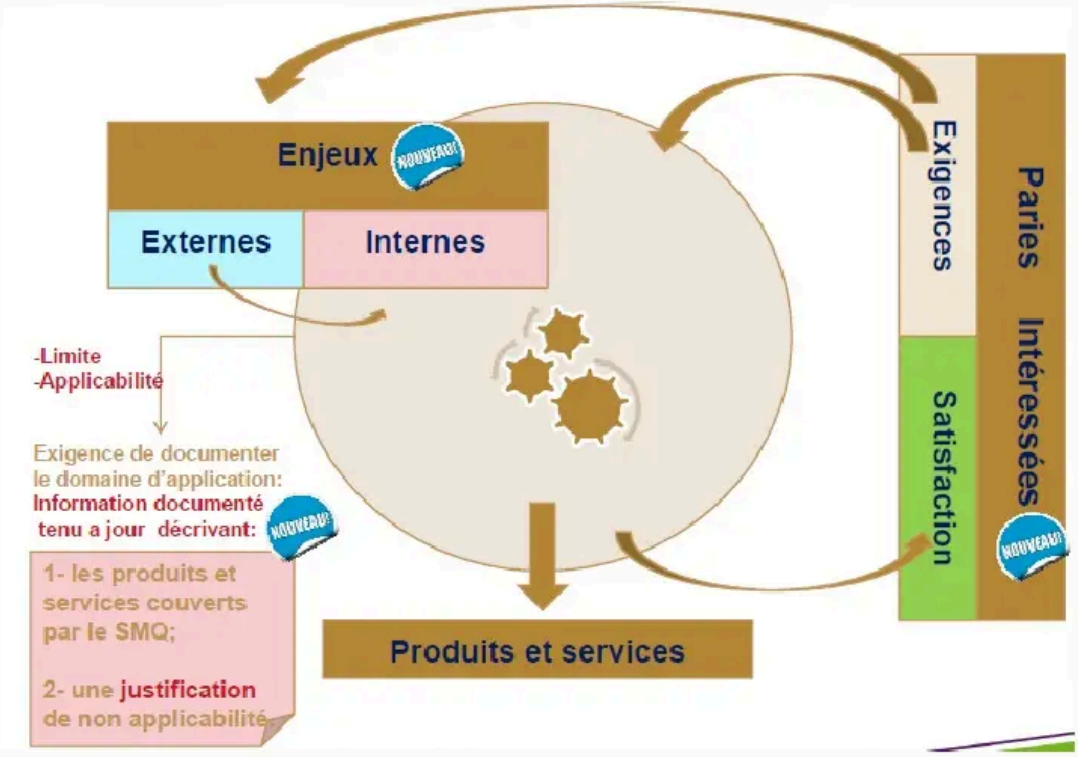
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

1. **Identifier les acteurs pertinents** de son écosystème ayant une influence sur ses activités clients, utilisateurs finaux, salariés, fournisseurs, réglementation, actionnaires, associations de consommateurs, financeurs, etc.
2. **Identifier leurs attentes** pouvant avoir une influence sur ses produits et/ou services.
3. **surveiller et revoir les informations** sur les parties intéressées
4. **Documenter les connaissances** des exigences pertinentes des PI

4. Contexte de l'organisme

4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ

- L'organisme doit :



4. Contexte de l'organisme

4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ

- La prise en compte des enjeux et des attentes des parties intéressées peut amener à revoir la portée du domaine d'application.
- **Le domaine d'application est une information documentée** qui précise les limites, l'applicabilité du SMQ ainsi que les produits et services concernés.
- Doit être tenu à jour.
- **Fournit une justification** pour toute exigence jugée non applicable.

4. Contexte de l'organisme

4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ

Introduction de la notion Applicabilité

Acceptation de non applicabilité si pas d'impact sur la conformité du produit et service, et l'accroissement de la satisfaction des clients.

4. Contexte de l'organisme

4.4 Système de management de la qualité et processus associés

- **L'organisme doit :**
- **1-Etablir, mettre en œuvre, tenir à jour** et de manière continue améliorer un SMQ, y compris les processus nécessaires et leurs interactions
- **2-Déterminer:**

- **c) les critères, les méthodes**
- **d) les ressources nécessaires et s'assurer de leur disponibilité ;**
- **e) l'attribution des responsabilités et autorités pour ces processus ;**

- **3- Tenir à jour** et **conserver** les **informations documentées** juste nécessaires pour soutenir le fonctionnement des processus.

LEADERSHIP

CHAPITRE 5

CHAPITRE 5. **LEADERSHIP**

5.1 Leadership et engagement

5.2 Politique

5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

5. Leadership

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

a) Assumer la responsabilité de l'efficacité du SMQ.

- la direction doit démontrer qu'elle comprend et assume la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité en assumant la responsabilité de ses activités et en tant capable d'expliquer les résultats obtenus.
- Bien que certaines autorités et responsabilités puissent être déléguées, la responsabilité incombe toujours à la direction;

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

b) s'assurer que la politique et les objectifs qualité sont établis pour le SMQ et qu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme.

- La politique et les objectifs qualité peuvent être établis ou revus lors de réunions ordinaires de la direction, telles que celles organisées en vue de la planification stratégique ou de la revue de direction.

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

c) s'assurer que les exigences liées au SMQ sont intégrées aux processus métiers.

- s'assurer que les processus du système de management de la qualité de l'organisme sont intégrés dans le cadre de ses processus métier globaux et ne sont pas traités comme des activités «complémentaires» ou conflictuelles;

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

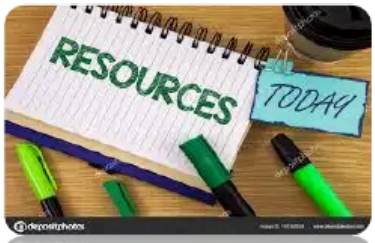
d) Promouvoir l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques.

- s'assurer de l'interaction effective entre processus, avec une approche systématique conçue pour obtenir un flux efficace d'éléments d'entrée et d'éléments de sortie et une coopération dans la prise en compte des risques et opportunités.

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

e) s'assurer que les ressources requises pour le SMQ sont disponibles



- Surveiller la charge de travail et les calendriers, actuels et projetés, pour s'assurer que des ressources adéquates sont fournies (personnel, outils, équipements, etc.).

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

f) communiquer sur l'importance de disposer d'un SMQ efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système

- communiquer, par le biais de réunions internes, de messages électroniques, d'entretiens individuels, de l'intranet de l'organisme, etc., sur l'importance et les avantages de disposer d'un SMQ et de se conformer à ses exigences.

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

g) s'assurer que le SMQ atteigne les résultats attendus.

- Surveiller les éléments de sortie du SMQ.
- Parfois, des actions peuvent être requises pour corriger ou améliorer le système ou ses processus.

5.Leadership

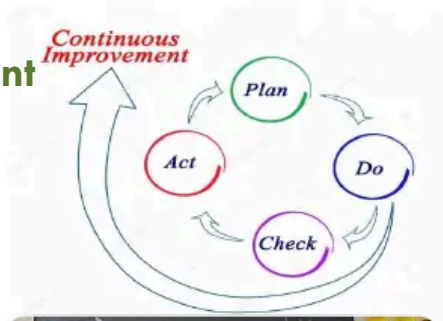
5.1 Leadership et engagement

h) Inciter, orienter et soutenir le personnel pour qu'il contribue à l'efficacité du SMQ.

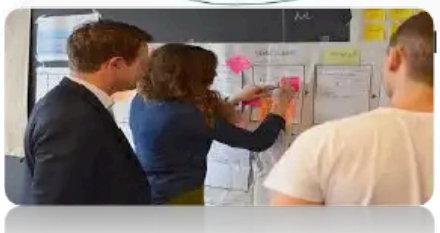
- Défendre des projets lorsque des améliorations sont nécessaires.
- Encourager les employés et d'autres personnes à participer en tant que membres aux équipes chargées de l'amélioration.
- S'assurer que les informations et les recommandations issues des audits, sont communiquées aux personnes responsables.

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement



i) Promouvoir l'amélioration.



- Démontrer à l'ensemble du personnel l'importance et les avantages des améliorations.

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

j) Soutenir les autres fonctions managériales pertinentes afin de démontrer leur responsabilité dans leurs domaines respectifs.

- Donner des recommandations aux personnes ayant d'autres rôles pertinents de management afin de les aider à démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines d'influence respectifs.
- Les encadrer et les soutenir lors de la prise de décisions.

5.Leadership

5.1 Leadership et engagement

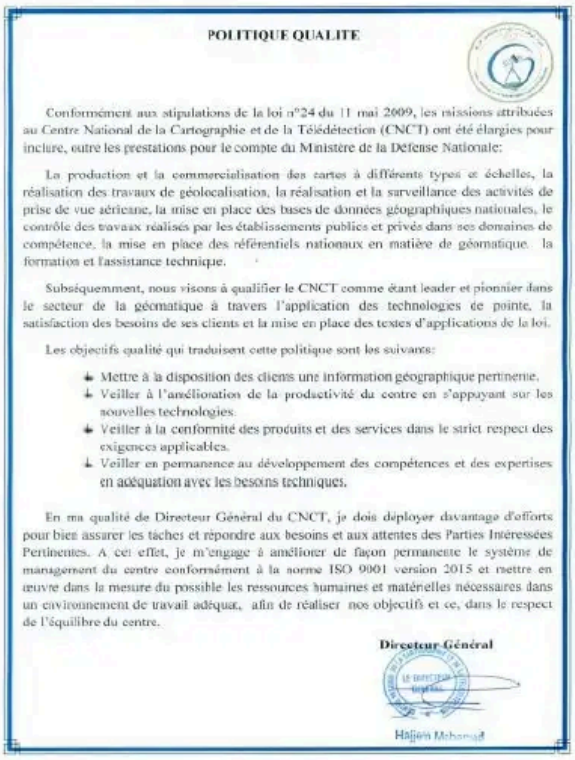
k) S'assurer que les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence.

- Dans de nombreux cas, un examen attentif des performances de livraison dans les délais et des réclamations des clients peut fournir des informations sur les actions qui peuvent être nécessaires pour obtenir ou accroitre la satisfaction du client.

5.Leadership

5.2 Politique: établissement de la politique

La direction doit établir, revoir et tenir à jour une politique qualité.



POLITIQUE QUALITE

Conformément aux stipulations de la loi n°24 du 11 mai 2009, les missions attribuées au Centre National de la Cartographie et de la Télédétection (CNCT) ont été élargies pour inclure, entre les prestations pour le compte du Ministère de la Défense Nationale:

La production et la commercialisation des cartes à différents types et échelles, la réalisation des travaux de géolocalisation, la réalisation et la surveillance des activités de prise de vue aérienne, la mise en place des bases de données géographiques nationales, le contrôle des travaux réalisés par les établissements publics et privés dans ses domaines de compétence, la mise en place des référentiels nationaux en matière de géomatique, la formation et l'assistance technique.

Subséquemment, nous visons à qualifier le CNCT comme étant leader et pionnier dans le secteur de la géomatique à travers l'application des technologies de pointe, la satisfaction des besoins de ses clients et la mise en place des textes d'applications de la loi.

Les objectifs qualité qui traduisent cette politique sont les suivants:

- Mettre à la disposition des clients une information géographique pertinente.
- Veiller à l'amélioration de la productivité du centre en s'appuyant sur les nouvelles technologies.
- Veiller à la conformité des produits et des services dans le strict respect des exigences applicables.
- Veiller en permanence au développement des compétences et des expertises en adéquation avec les besoins techniques.

En ma qualité de Directeur Général du CNCT, je dois déployer davantage d'efforts pour bien assurer les tâches et répondre aux besoins et aux attentes des Parties Intéressées Pertinentes. A cet effet, je m'engage à améliorer de façon permanente le système de management du centre conformément à la norme ISO 9001 version 2015 et mettre en œuvre dans la mesure du possible les ressources humaines et matérielles nécessaires dans un environnement de travail adéquat, afin de réaliser nos objectifs et ce, dans le respect de l'équilibre du centre.

Directeur Général

Hajjem Mohamed

5.Leadership

5.2 Politique: établissement de la politique

Appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique

fournit un cadre pour l'établissement et la revue d'objectifs qualité

inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables

inclut l'engagement pour l'amélioration continue du SMQ

EXEMPLE PQ

5.Leadership

5.2 Politique: Communication de la politique

a) La PQ doit être disponible sous forme d'une information documentée.

Information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure.

- Pour tenir à jour la politique qualité, il convient que l'organisme la passe en revue périodiquement afin de déterminer si elle est toujours adaptée à la finalité de l'organisme.

5.Leadership

5.2 Politique: Communication de la politique

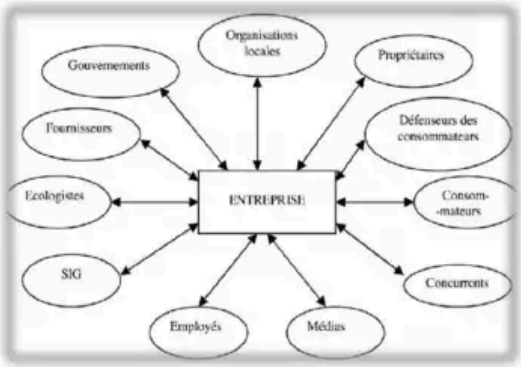
b) La PQ doit être communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme.

- L'organisme doit s'assurer que la politique qualité est clairement comprise à tous les niveaux de l'organisme.
- La PQ peut être communiquée par différentes méthodes, par exemple par le biais de panneaux d'affichage, du site Web de l'organisme ou lors de réunions ordinaires.

5.Leadership

5.2 Politique: Communication de la politique

c) La PQ doit être mise à disposition des PIP.



- Cette mise à disposition peut se faire sur demande ou en publiant la politique qualité sur un site Web.

5.Leadership

5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme.

5.Leadership

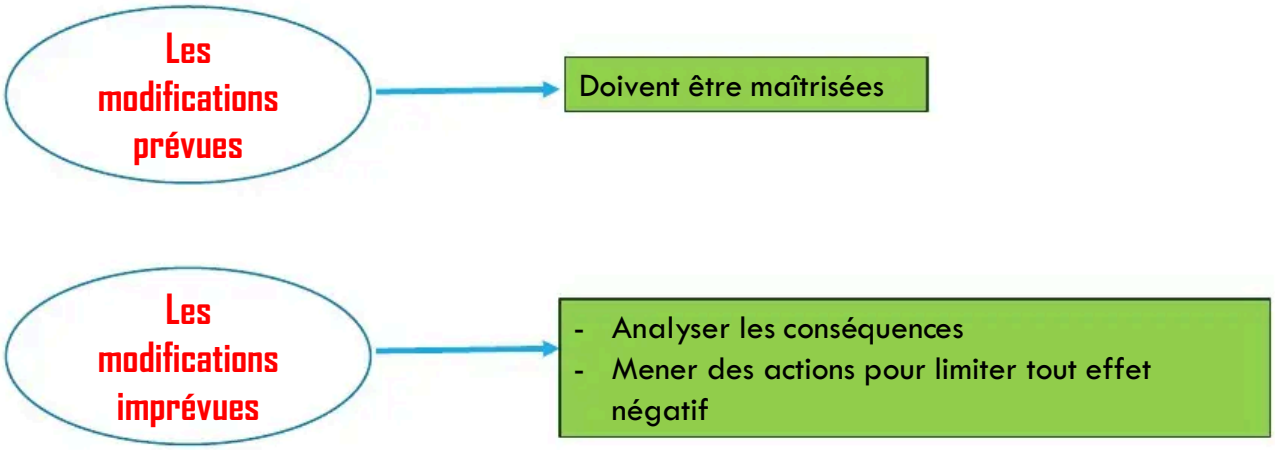
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

- s'assurer que les personnes au sein de l'organisme comprennent et sont sensibilisées à leurs attributions par des activités de communications efficaces.

- Il convient que ces personnes soient en mesure de prendre des décisions et d'apporter des modifications au domaine et/ou aux processus qui leur sont attribués.

5.Leadership

5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme



PLANIFICATION

CHAPITRE 6

6.Planification du SMQ

6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

L'organisme doit déterminer :

a) les risques et opportunités

b) les actions à mettre en œuvre relatives aux risques et opportunités

c) la manière de :

1) intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus

2) évaluer l'efficacité de ces actions.

6.Planification du SMQ

6.2 Objectifs qualité et planification pour les atteindre

L'organisme doit :

-Etablir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus pertinents.

- Les objectifs qualité doivent :

a) être cohérents avec la politique qualité ;

b) être mesurables;

c) tenir compte des exigences applicables ;

d) être pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client;

e) être surveillés;

f) être communiqués;

g) être mis à jour, le cas échéant.

-Conserver des informations documentées (enregistrement exigé)sur les objectifs qualité.

6.Planification du SMQ

▪6.2 Objectifs qualité et planification pour les atteindre

L'organisme doit déterminer :

a) ce qui sera fait ;

b) les ressources qui seront nécessaires ;

c) qui sera responsable ;

d) les échéances ;

e) la façon dont les résultats seront évalués.

SUPPORT

CHAPITRE 7

7. Support

- 7.1 Ressources

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du SMQ.

En prenant compte :

a)les capacités et les limites des ressources internes existantes ;

b) ce qu'il est nécessaire de se procurer auprès de prestataires externes.

7. Support

- 7.1 Ressources

- Ressources humaines

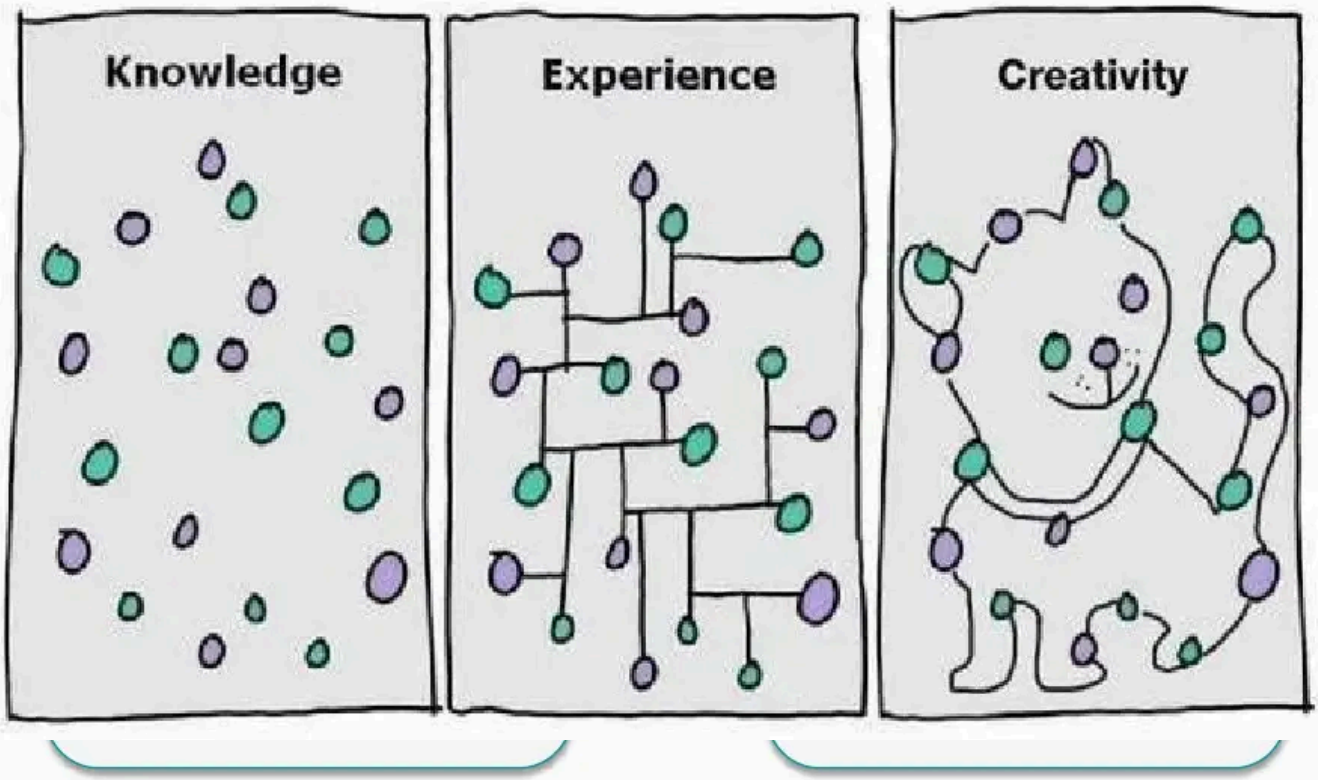
- Infrastructure

- Environnement pour la mise en œuvre des processus

- Ressources pour la surveillance et la mesure

7. Support

7.2 Gestion des connaissances



7. Support

7.2 Gestion des connaissances

L'organisme doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des P/S.

Ces connaissances doivent être tenues à jour et mises à disposition autant que nécessaire.

7. Support

7.2 Gestion des connaissances

Des exigences relatives à la gestion des connaissances ont été introduites dans le but de:

a) protéger l'organisme de toute perte de connaissances, par exemple du fait:

–des départs et arrivées du personnel (turn-over);

–d'une incapacité à collecter et partager les informations;

b) encourager l'organisme à acquérir des connaissances, par exemple par:

–retour d'expérience;

–tutorat; analyse comparative (benchmarking).

7. Support

7.2 Gestion des Compétences

L'organisme doit :

Déterminer les compétences nécessaires des personnes effectuant, **sous son contrôle**, un travail qui a une incidence sur **les performances et l'efficacité** du SMQ;

↓

S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une **formation initiale** ou **professionnelle** ou d'une **expérience** appropriées ;

↓

Le cas échéant, mener des **actions** pour **acquérir** les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;

↓

Conserver des informations **documentées** appropriées comme preuves de ces compétences.

7. Support

7.3 Sensibilisation

Le personnel effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme doit être sensibilisé :

À la politique qualité ;

aux objectifs qualité pertinents ;

à leur contribution à l'efficacité du SMQ

aux implications de non-conformité avec les exigences du SMQ

7. Support

7.3 Communication

- Déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le SMQ, y compris :

- a)sur quels sujets communiquer ;
- b) à quels moments communiquer ;
- c) avec qui communiquer ;
- d) comment communiquer.
- e) qui communique.

7. Support

7.5 Informations documentées

- Les termes « procédure documentée » et « enregistrement » ont tous deux été remplacés par « informations documentées ».
- Pour faire la différence entre documents et enregistrements

Documents	Tenir à jour des informations documenté
Enregistrements	Conserver des informations documentées.

7. Support

7.5 Informations documentées

Le SMQ de l'organisme doit inclure:

a)les informations documentées exigées par les normes qualité:

- Domaine d'application
- La politique qualité
- Gestion des connaissances
- Les informations documentées définissant les caractéristiques des produits et services
- Les informations documentées définissant les activités à réaliser et les résultats à obtenir

b) les informations documentées que l'organisme juge nécessaires pour l'efficacité du SMQ.

7. Support

7.5 Informations documentées

Création et mise à jour

l'organisme doit assurer :

a) l'identification et la description (par exemple titre, date, auteur, numéro de référence) ;

b) le format (par exemple langue, version logicielle, graphiques) et le support(par exemple papier, électronique) ;

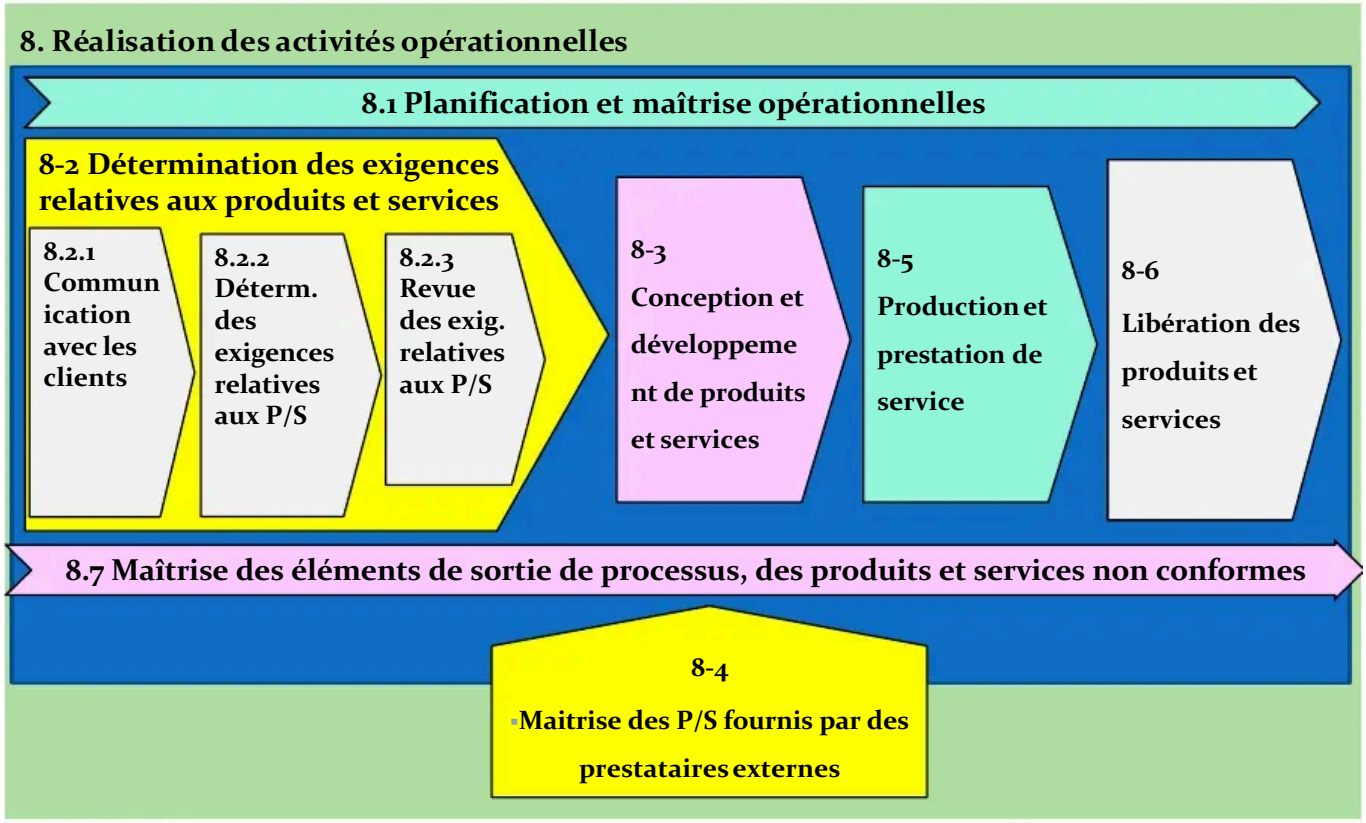
c) la revue et l'approbation de la pertinence et de l'adéquation.

- Les informations documentées exigées par le SMQ doivent être maîtrisées pour s'assurer :
  a) qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation
  b) qu'elles sont convenablement protégées

REALISATION DES ACTIVITES OPERATIONNELLES

CHAPITRE 8

8. Réalisation des activités opérationnelles

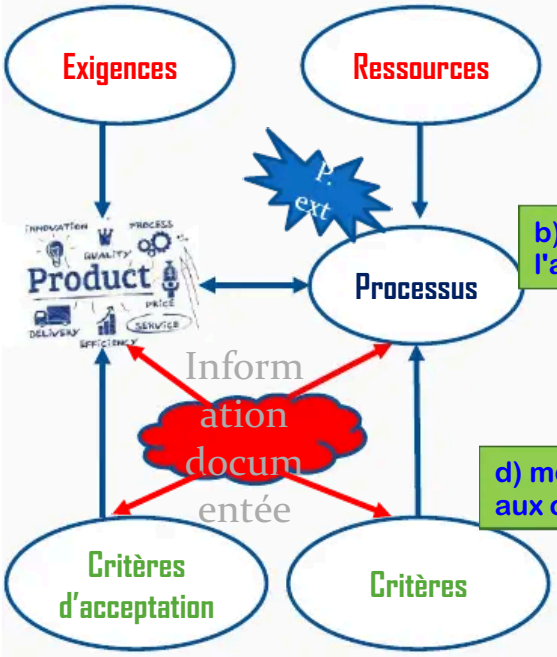


Aperçu général des exigences de la norme

8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	Modélisation du système de réalisation des produits, Ce qui est nécessaire pour assurer la conformité et la satisfaction des exigences
8.2	Exigences relatives aux produits et services	Traitement des demandes et des commandes des clients y compris les modifications et les réclamations des clients
8.3	Conception et développement de produits et services	Maîtrise des étapes de conception et de développement, Les données d'entrée et de sorties, La revue, la vérification et la validation
8.4	Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Maîtrise des données d'achats, l'évaluation, la sélection et la réévaluation des fournisseurs, la surveillance des fournisseurs,
8.5	Production et prestation de service	Maîtrise des flux et dispositions pour les procédés spéciaux
8.6	Libération des produits et services	Les dispositions pour l'autorisation de la libération des produits et des services
8.7	Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les traitements des produits et services non conformes

8.1 Planification et maîtrise opérationnelle

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus



a) déterminer les exigences relatives aux P/S

b) Établir des critères pour les processus et pour l'acceptation des P/S

c) déterminer les ressources nécessaires

d) mettre en œuvre la maîtrise des processus conformément aux critères

e) conserver les informations documentées juste nécessaires

8.1 Planification et maîtrise opérationnelle

Les modifications prévues → Doivent être maîtrisées

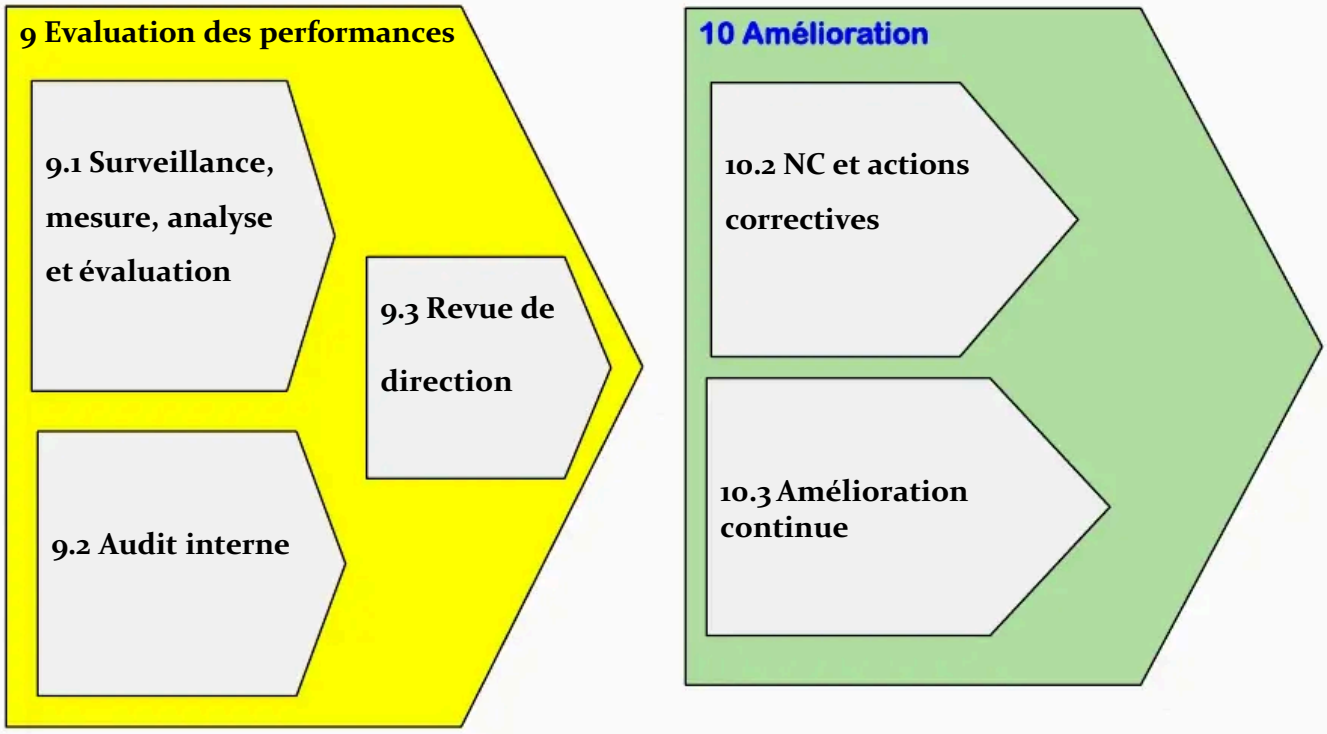
Les modifications imprévues →
- Analyser les conséquences
- Mener des actions pour limiter tout effet négatif

8.2 Exigences relatives aux produits et services: communication avec les clients

EVALUATION DES PERFORMANCES

CHAPITRE 9

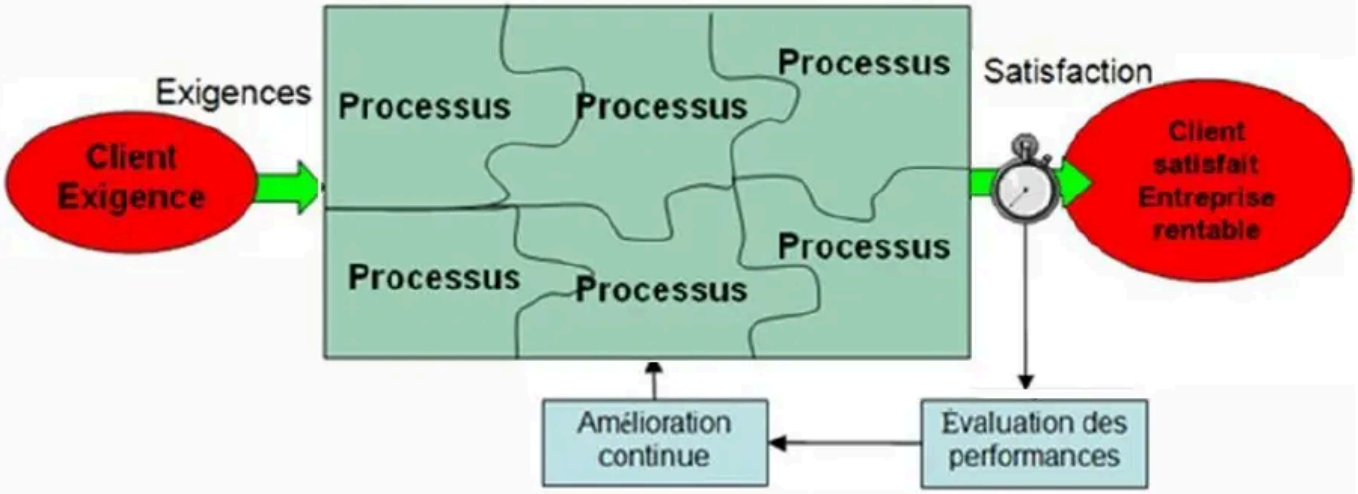
Évaluation des performances et amélioration



Approche processus

Approche processus

Un organisme est un ensemble de processus.



Approche processus

Définition : Approche Processus

L' approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions, le pilotage et le management de ces processus.

Approche processus = une organisation maîtrisée

Approche processus

Approche processus

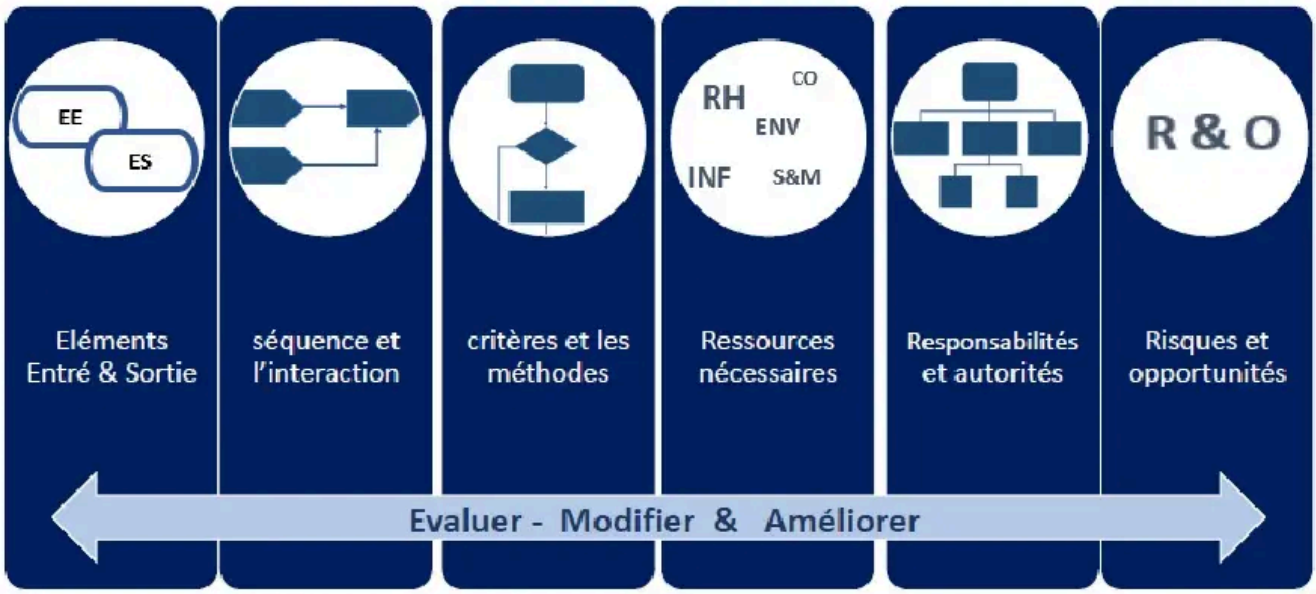
Un processus : Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus

Tout processus peut se définir autour des 5M :

- **Main d'oeuvre : Qualification, formation, motivation, définition des missions**
- **Matériel : Machine, outillage, …**
- **Matière : Matières premières, documents, données , information, traçabilité**
- **Méthodes : Règles de travail, procédures, protocoles, fiabilité des résultats,**
- **Milieu : Infrastructure, espace, bruits, éclairage, prévention des risques, …**

Approche processus

Détermination des processus



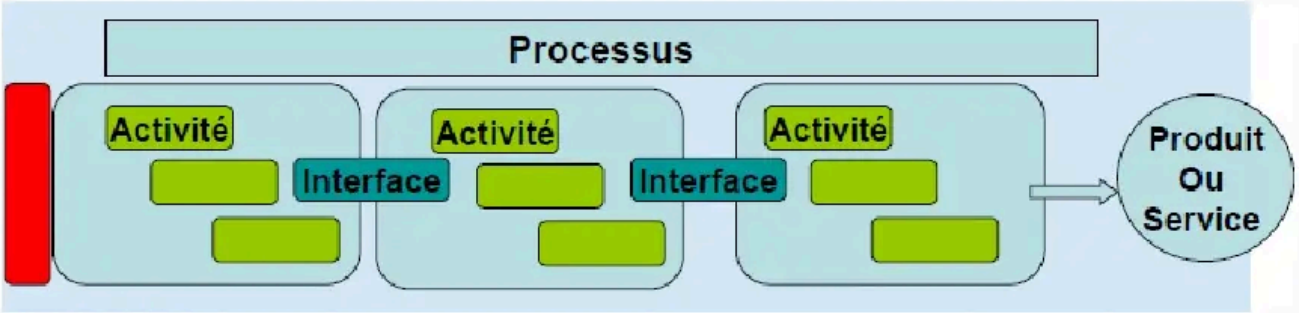
Approche processus

Attention !!!

Les processus existent dans les entreprises

on ne va pas les créer .

Approche processus

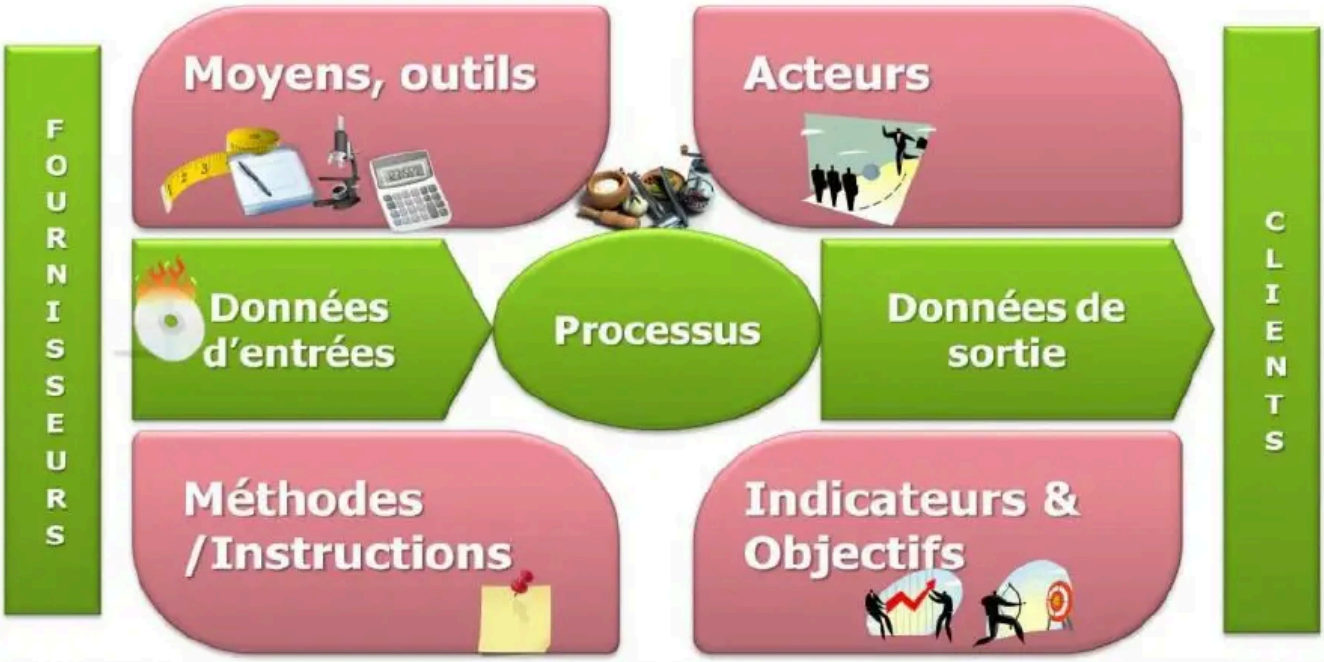


Les processus sont définis par :

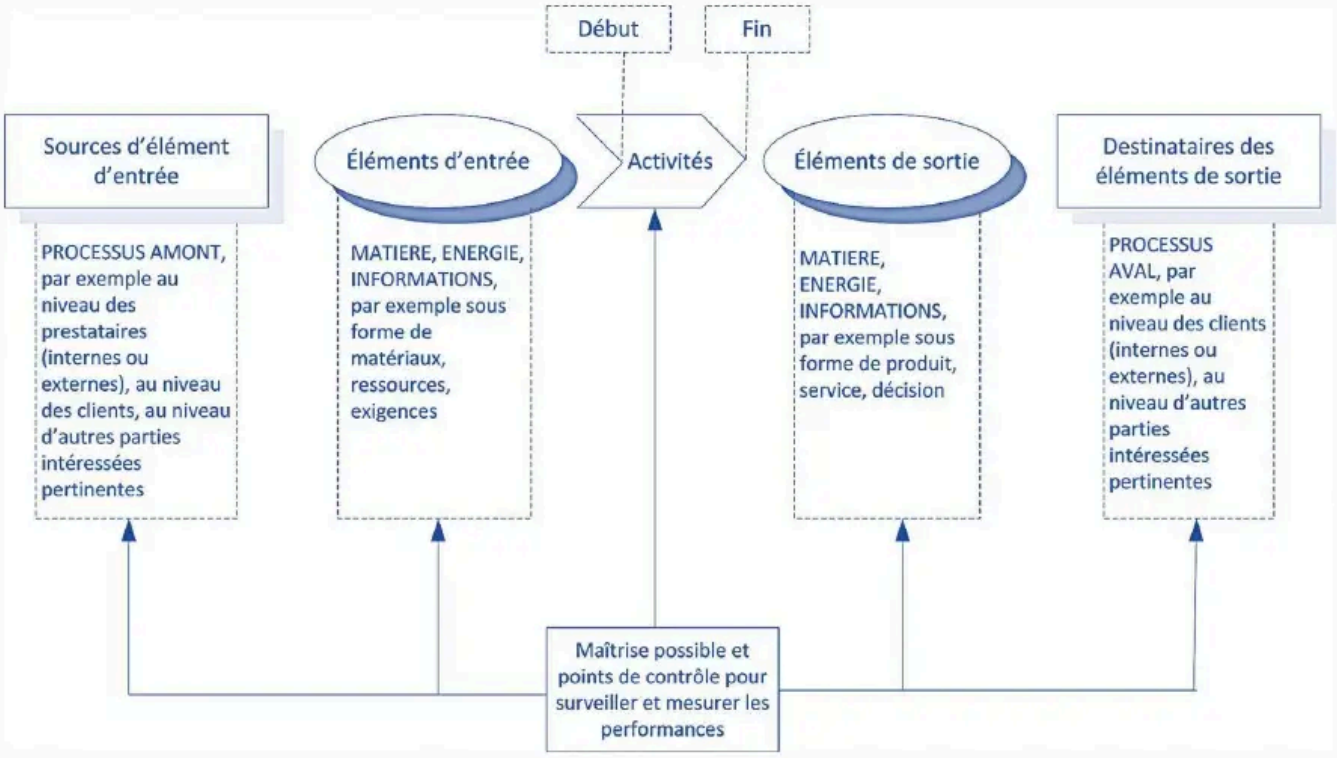
- **Leur périmètre**
- **Leur nature**
- **Les interactions entre leurs opérations**
- **Leur management : objectifs, pilotage, analyse et amélioration**

Approche processus

Description du processus :
Matérialisation simplifiée du processus



Approche processus



Approche processus

Description des processus

EXEMPLE

Approche processus

Identification des processus

Il **n'existe pas** de typologie standards des processus, cependant l'analyse des activités d'une entreprise permet la classification suivante :

- Les processus de management / **Direction:** processus de gouvernance ; qui renforce l'idée de vision des dirigeants de l'entreprise.
- Les processus opérationnels / processus cœur de métier/ processus de **réalisation:** ce sont ceux qui rapportent une valeur ajoutée directe
- Les processus supports / de **soutien:** qui vient en support des processus opérationnels et qui ont une valeur ajoutée indirecte.

Approche processus

Identification des processus

Le regroupement des activités en processus dépend de l'entreprise , par exemple :

- L'établissement des **cahiers des charges** pour les **achats** peut être un **processus** dans une entreprise ayant un nombre très important de sous-traitants et ou de produits achetés.
- L'établissement des **cahiers** des **charges** est une **étape** dans le processus achat d'une autre entreprise

Approche processus

Identification des processus

Approche processus

Identification des processus

Attention !!!

L'approche processus **ne remplace nullement** la description **organique** de l'entreprise.

Raisonner en terme de processus **ne condamne pas** le fonctionnement **hiérarchique** de l'organisme.

Approche processus

Attention !!!

Il **n'existe pas** de découpage **normalisé** des processus qui s'applique à tous les organismes;

Chaque entreprise a son propre découpage .

Cartographie des processus

C'est une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme.

Cartographie des processus

Approche processus

Description des processus

- Il n'existe pas de méthode normalisée de description de processus,
- Toutefois, nous proposons une méthode basée sur l'expérience et sur la pratique.

Approche processus

1- Identification/classification des processus;

2- Formalisation/Description de chaque processus;

3- Adapter l'organisation;

4- Surveiller, Mesurer, Piloter le système, les processus.

Approche processus

1. Intitulé du processus

2. Domaine d'application du processus:

- Décrit les limites des activités concernées par le processus.

3. Finalité du processus:

- Il s'agit de connaître sa raison d'être, sa valeur ajoutée au sein de l'organisme .
- Ceci permet par la suite d'avoir une vision commune et partagée par l'ensemble des acteurs.

Approche processus

4. Le pilote du processus:

Approche processus

- **5. Les acteurs:** en termes de fonction, ou métier
- **6. Eléments d'entrées:**

  Faits déclencheurs, activités initiales, événement, élément de sortie d'un autre processus

Approche processus

- **7. Eléments de sortie:** sous forme de produits visant à satisfaire les clients du processus clairement identifiés.
- **8. Les ressources:**
  - Humaines: compétences nécessaire pour accomplir une activité);
  - Financières: matérielles: équipements, logiciels, etc…;
  - Informationnelles: données de métier, expérience, connaissances, savoir faire,..

Approche processus

▪

▪- Description des activités du processus contribuant à donner de la valeur ajoutée aux résultats escomptés.

▪- Description représentée de préférence et dans la mesure du possible sous forme graphique.

▪exemple: logigramme.

Approche processus

▪

▪La description indique de manière claire les étapes à suivre,

▪et à chaque étape:

- les enregistrements prouvant la réalisation des activités
- Les documents de référence utilisés: renvoi à des documents tels que: procédure, instruction de travail, plan qualité, code de bonne pratique, mode opératoire, spécification technique, etc….
- Le responsable de réalisation
- Le renvoi à un processus éventuel,….

Approche processus

-
  - •Les objectifs du processus sont issus de la déclinaison des objectifs qualité globaux de l'organisme.
  - •Les objectifs qualité du processus doivent être mesurables à travers des indicateurs.
-
-

Elaboration de procédures

- Il n'existe pas une façon standard de rédaction des procédures, toutefois, les rubriques suivantes sont couramment présentées:
- 1.Object:
- 2.Domaine d'application:
- 3.Définitions et abréviations:
- 4.Documents de référence:
- 5.Liste de diffusion:
- 6.Historique des modifications
- 7.Validation de la procédure: rédacteur, vérificateur, approbateur.

Elaboration de procédures

8.Descriptions des étapes de la procédure:

La plupart des documents utilisent un format graphique appelé logigramme ou synoptique.

Il s'agit simplement d'une description schématique et chronologique des activités de l'organisme.

Elaboration de procédures

8.Descriptions des étapes de la procédure:

- Le logigramme ne doit pas être sur plusieurs pages (max 4 à 5 pages)
- Ne pas compliquer le logigramme par des étapes qui peuvent faire l'objet d'une autre procédure ou instruction de travail.
- Limiter le nombre de symboles différents (5 max)
- Dans la mesure du possible utiliser de l'infinitif (plus neutre) , pour décrire une étape.

Elaboration de procédures

- A chaque étape de la procédure, définir:
  - le responsable d'exécution,
  - la méthode suivi :par une courte description ou par renvoi à un autre document tel que instruction de travail, plan qualité, mode opératoire, norme , cahier de charge, code de bonne pratique, etc…
  - le ou les enregistrements prouvant la réalisation de l'étape.

Elaboration de procédures

- Exemple de tableau de logigramme

Elaboration de procédures

- Questions à se poser afin de mieux décrire une procédure

Elaboration de procédures

- 1-Procédures rédigées dans le langage de l'entreprise
- 2 Pprocédures claires et simples
- 3 –Mises en page soignées
- 4 –Ajouter là où c'est possible des schémas
- 5 –Réduire les renvois
- 6 –Langage concis, simple et direct (pas d'abréviation, de mots étrangers, de longs textes)
- 7 –Utiliser la même dénomination pour un même objet

Elaboration de procédures

- Faire trop compliqué/trop simple
- Ne pas utiliser le vocabulaire du terrain
- Écrire une procédure sans concertation avec les opérationnels
- Définir des règles irréalisables/ objectifs irréalistes
- Ne pas tenir compte des règles existantes
- Faire plaisir aux auditeurs mais sans valeur ajoutée pour l'entreprise

Elaboration de procédures

Elaboration de procédures

- Le Personnel :
- -non conscient
- -non informé
- -non impliqué
- -difficile
- Organisation :
- -inflexible
- -mal organisée
- -informations inaccessibles

Elaboration de procédures

EXEMPLE DE PROCEDURES